

# SPIS TREŚCI

---

**Podziękowania . . . . . 6**  
**Zamiast wstępu. . . . . 7**

**Rozdział 1**  
**Jak poprowadzić proces strategicznej zmiany? . . . . . 13**

- 1.1. Rozpoczęcie procesu partycypacyjnego . . . . . 15
- 1.2. Jak zorganizować diagnozę? . . . . . 18
- 1.3. Jak opracować diagnozę wewnętrzną? . . . . . 31
- 1.4. Zasady podejścia systemowego i analitycznego . . . . . 32
- 1.5. Przeprowadzenie diagnozy . . . . . 38
- 1.6. Od diagnozy do wyzwań strategicznych i ambicji przedsiębiorstwa . . . . 42
- 1.7. Koncepcja strategiczna . . . . . 46
- 1.8. Opracowanie strategicznego planu działania . . . . . 48
- 1.9. Czynniki wpływające na specyfikę procesu strategicznego . . . . . 50
- 1.10. Podsumowanie etapów procesu strategicznego. . . . . 53
- 1.11. Przykład udanego procesu strategicznego . . . . . 55

## Rozdział 2

### Jak wdrażać strategię? ..... 59

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Warunki sukcesu dla realizacji projektu strategicznego ..... | 60 |
| 2.2. System zarządzania w służbie strategii .....                 | 67 |
| 2.3. Faza wdrożenia .....                                         | 70 |
| 2.4. Szczegółowe odpowiedzialności zarządczej .....               | 73 |
| 2.5. Kontrakt o cele .....                                        | 77 |
| 2.6. Rozmowa oceniająca .....                                     | 81 |
| 2.7. Tabela zarządcza .....                                       | 83 |
| 2.8. Narzędzia menedżera operacyjnego .....                       | 85 |
| 2.9. Audyt zarządzania .....                                      | 93 |
| 2.10. Przegląd systemu zarządzania .....                          | 94 |
| 2.11. Przegląd strategiczny .....                                 | 95 |
| 2.12. Podsumowanie wdrożenia systemu zarządzania .....            | 96 |

## Rozdział 3

### Jak zarządzać kapitałem ludzkim spójnie ze strategią? ..... 99

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 3.1. Makrokompetencje a strategia ..... | 102 |
| 3.2. Rozwijanie kompetencji .....       | 106 |
| 3.3. Szkolenie .....                    | 110 |
| 3.4. Przegląd kadry .....               | 113 |
| 3.5. Zarządzanie talentami .....        | 115 |
| 3.6. Dobór zarządzających .....         | 118 |
| 3.7. Dwie perspektywy zarządzania ..... | 123 |

## Rozdział 4

### Jak prowadzić zmianę? ..... 127

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 4.1. „Rozszerzanie horyzontów” .....            | 130 |
| 4.2. Uwzględnianie czynnika czasu .....         | 133 |
| 4.3. Postawa i uczciwość menedżerska .....      | 136 |
| 4.4. Dynamika społeczna .....                   | 139 |
| 4.5. Wymiar kulturowy w przedsiębiorstwie ..... | 142 |
| 4.6. Prowadzenie zmiany a przełomy .....        | 147 |
| 4.7. Zarządzanie kryzysem .....                 | 150 |
| 4.8. Analiza niespójności .....                 | 157 |

**Rozdział 5****Jakie zmiany w organizacji, jakie nowe role dla menedżera? . . . . . 165**

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1. Ewolucja organizacji i zarządzania . . . . .                  | 168 |
| 5.2. Czynniki przełomu . . . . .                                   | 179 |
| 5.3. Niektóre teorie i modele zmiany organizacyjnej . . . . .      | 188 |
| 5.4. Zagadnienia etyki . . . . .                                   | 194 |
| 5.5. Menedżer a złożoność . . . . .                                | 198 |
| 5.6. Menedżer a szkolenie . . . . .                                | 202 |
| 5.7. Uwzględnianie stresu . . . . .                                | 204 |
| 5.8. Menedżer a emocje . . . . .                                   | 206 |
| 5.9. Ewolucja organizacji i roli menedżera w przyszłości . . . . . | 209 |

**Wnioski . . . . . 213****Przykładowe pytania do diagnozy . . . . . 217****Bibliografia . . . . . 231**